

campus

HERMANN  
SIMON

HIDDEN  
CHAMPIONS

AUFBRUCH NACH  
GLOBALIA

DIE ERFOLGSSTRATEGIEN  
UNBEKANNTER  
WELTMARKTFÜHRER

Mit vielen  
neuen **Hidden  
Champions** und  
Fallbeispielen

## **Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia**

*Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon* ist Chairman von Simon, Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants ([www.hermannsimon.com](http://www.hermannsimon.com), [www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com)). Seit mehreren Jahrzehnten ist er den Geheimnissen von Unternehmen auf der Spur, die im Schatten der Öffentlichkeit zu Weltmarktführern aufgestiegen sind. 1996 veröffentlichte er bei Campus das Buch *Die heimlichen Gewinner*, 2007 beschrieb er die *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts*. Beide Titel wurden zu internationalen Bestsellern.

Hermann Simon

# **Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia**

Die Erfolgsstrategien unbekannter  
Weltmarktführer

Campus Verlag  
Frankfurt / New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-39714-6

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2012 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Publikations-Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Sabon und der Neuen Helvetica

Druck und Bindung: Beltz, Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

[www.campus.de](http://www.campus.de)

© Campus Verlag GmbH

# Inhalt

|   |    |
|---|----|
| <b>Management Summary</b> .....                               | 11 |
| <b>Kapitel 1: Globalia – die Welt der Zukunft</b> .....       | 14 |
| Wachstumsmotor Globalisierung .....                           | 14 |
| Wo spielt die Musik in Globalia? .....                        | 16 |
| Bevölkerungsdynamik in Globalia .....                         | 19 |
| Zukünftige Märkte .....                                       | 22 |
| Risiken einer Deglobalisierung .....                          | 38 |
| Nationale Champions .....                                     | 41 |
| Die Welt ist nicht flach .....                                | 42 |
| Zusammenfassung .....   | 43 |
| Anmerkungen .....   | 44 |
| <b>Kapitel 2: Deutschlands Rolle in Globalia</b> .....        | 48 |
| Deutschland ragt heraus .....                                 | 48 |
| Deutschland muss exportieren .....                            | 51 |
| Warum ist Deutschland im Export so erfolgreich? .....         | 53 |
| Warum gibt es so viele Hidden Champions in Deutschland? ..... | 57 |
| Deutschlands Zukunft in Globalia .....                        | 78 |
| Zusammenfassung .....   | 79 |
| Anmerkungen .....   | 80 |
| <b>Kapitel 3: Hidden Champions: Wer sind sie?</b> .....       | 83 |
| Strukturdaten .....   | 85 |
| Beispiele für Hidden Champions .....                          | 88 |

|  |            |
|--|------------|
| Der Schleier der Verborgenheit .....                   | 96         |
| Erfolge .....  | 100        |
| Krisen .....   | 101        |
| Lernen von den Hidden Champions .....                  | 105        |
| Ziele dieses Buches .....                              | 107        |
| Zusammenfassung .....                                  | 108        |
| Anmerkungen .....                                      | 109        |
| <br>   |            |
| <b>Kapitel 4: Kontinuierlich wachsen .....</b>         | <b>112</b> |
| Am Anfang steht das Ziel .....                         | 112        |
| Wie entstehen Big Champions? .....                     | 115        |
| Die explodierende Mitte .....                          | 119        |
| Wachsende Zwerge .....                                 | 123        |
| Das Wachstum geht weiter .....                         | 125        |
| Wachstum ist kein Allheilmittel .....                  | 126        |
| Mitarbeiter- versus Umsatzwachstum .....               | 127        |
| Treiber des Wachstums .....                            | 128        |
| Zusammenfassung .....                                  | 131        |
| Anmerkungen .....                                      | 131        |
| <br>   |            |
| <b>Kapitel 5: Den Markt führen .....</b>               | <b>133</b> |
| Was ist Marktführerschaft? .....                       | 133        |
| Ziele und Kommunikation .....                          | 135        |
| Marktdefinition und Marktanteil .....                  | 140        |
| Management-Irrglaube .....                             | 143        |
| Zusammenfassung .....                                  | 147        |
| Anmerkungen .....                                      | 147        |
| <br>   |            |
| <b>Kapitel 6: Eng fokussieren .....</b>                | <b>149</b> |
| Enge Märkte .....                                      | 150        |
| Verschiedene Möglichkeiten für Marktdefinitionen ..... | 152        |
| Wir sind Spezialist .....                              | 154        |
| Fokussierung auf eine Wertschöpfungsstufe .....        | 155        |
| Refokussierung .....                                   | 156        |
| Besetzung frei werdender Nischen .....                 | 158        |
| Super-Nischenanbieter und Marktbesitzer .....          | 158        |
| Risiken der Fokussierung .....                         | 162        |

|  |            |
|--|------------|
| Zusammenfassung .....  | 165        |
| Anmerkungen .....  | 166        |
| <b>Kapitel 7: Durch Tiefe Einzigartigkeit schaffen .....</b> | <b>168</b> |
| Tiefe der Leistung .....                                     | 168        |
| Tiefe Wertschöpfung .....                                    | 171        |
| Fertigungstiefe und Outsourcing .....                        | 171        |
| Eigener Maschinenbau .....                                   | 175        |
| Tiefe bei Rohstoffen .....                                   | 177        |
| Tiefe in Forschung und Entwicklung .....                     | 178        |
| Tiefe und Kompetenz .....                                    | 179        |
| Strategische Bewertung .....                                 | 179        |
| Strategische Allianzen .....                                 | 181        |
| Zusammenfassung .....  | 185        |
| Anmerkungen .....  | 186        |
| <b>Kapitel 8: Global vermarkten .....</b>                    | <b>187</b> |
| Globalisierung: Die zweite Säule .....                       | 188        |
| Globale Präsenz: Status und Prozess .....                    | 190        |
| Globalisierung als Wachstumstreiber .....                    | 194        |
| Regionale Verschiebung der Umsatzanteile .....               | 196        |
| Strategische Bedeutung einzelner Ländermärkte .....          | 197        |
| Globalisierung und Risiko .....                              | 199        |
| Internet und globale Vermarktung .....                       | 200        |
| Globalisierung der Wertschöpfung .....                       | 201        |
| Umsetzung der Globalisierung .....                           | 204        |
| Zusammenfassung .....  | 207        |
| Anmerkungen .....  | 209        |
| <b>Kapitel 9: Kundennähe leben .....</b>                     | <b>211</b> |
| Enge Kundenbeziehungen .....                                 | 212        |
| Anforderungen der Kunden .....                               | 216        |
| Abhängigkeit von Kunden und Risiko .....                     | 217        |
| Realisierung von Kundennähe .....                            | 223        |
| Kundennähe durch dezentrale Verantwortung .....              | 223        |
| Kundennähe durch Verhaltensregeln .....                      | 227        |
| Vielfältige Interaktion mit Kunden .....                     | 228        |

|  |            |
|--|------------|
| Ausrichtung auf Topkunden .....                                | 228        |
| Zusammenfassung .....  | 230        |
| Anmerkungen .....  | 232        |
| <b>Kapitel 10: Spitzenleistung bieten .....</b>                | <b>233</b> |
| Produkt .....  | 234        |
| Service .....  | 236        |
| Systemintegration .....  | 240        |
| Marke .....  | 244        |
| Preis .....  | 248        |
| Zusammenfassung .....  | 256        |
| Anmerkungen .....  | 257        |
| <b>Kapitel 11: Beharrlich innovieren .....</b>                 | <b>259</b> |
| Was bedeutet Innovation? .....                                 | 260        |
| Die Innovationsmaschine läuft .....                            | 264        |
| F & E-Intensität .....   | 265        |
| Patente .....  | 266        |
| Neue Produkte .....  | 273        |
| Antriebskräfte der Innovation .....                            | 277        |
| Entstehung von Innovationen .....                              | 280        |
| Ständige Verbesserung versus Durchbruchinnovationen .....      | 284        |
| Führungs- und Organisationsaspekte der Innovation .....        | 285        |
| Köpfe wichtiger als Budgets .....                              | 287        |
| Von allen akzeptierte Strategie .....                          | 288        |
| Zusammenarbeit mit anderen Funktionen .....                    | 289        |
| Entwicklung mit Kunden .....                                   | 290        |
| Schnelligkeit von F & E .....                                  | 292        |
| Zusammenfassung .....  | 293        |
| Anmerkungen .....  | 294        |
| <b>Kapitel 12: Wettbewerbsvorteile durchsetzen .....</b>       | <b>297</b> |
| Marktstrukturen und Wettbewerbsverhalten .....                 | 298        |
| Die Hidden Champions im Lichte von Porters »Five Forces« ..... | 301        |
| Wettbewerbsvorteile .....                                      | 303        |
| Häufigkeit von Wettbewerbsvorteilen .....                      | 304        |
| Matrix der Wettbewerbsvorteile .....                           | 306        |

|   |            |
|---|------------|
| Zur Dauerhaftigkeit der Wettbewerbsvorteile ..... | 309        |
| Demonstration von Wettbewerbsüberlegenheit .....  | 311        |
| Namen als Gattungsbegriffe .....                  | 313        |
| Preise und Auszeichnungen .....                   | 314        |
| Wettbewerbsfähigkeit und Kosten .....             | 315        |
| Trainingspartner für Fitness im Wettbewerb .....  | 318        |
| Übertriebene Wettbewerbsorientierung .....        | 320        |
| Zusammenfassung .....                             | 322        |
| Anmerkungen .....                                 | 324        |
| <b>Kapitel 13: Weich diversifizieren .....</b>    | <b>326</b> |
| Weiche Diversifikation .....                      | 327        |
| Konzernzugehörige Hidden Champions .....          | 327        |
| Motive für die weiche Diversifikation .....       | 330        |
| Zusammenfassung .....                             | 339        |
| Anmerkungen .....                                 | 340        |
| <b>Kapitel 14: Solide finanzieren .....</b>       | <b>342</b> |
| Profitabilität .....                              | 342        |
| Eigenkapital .....                                | 344        |
| Strategische Finanzkraft .....                    | 347        |
| Finanzierungsquellen der Zukunft .....            | 347        |
| Zusammenfassung .....                             | 350        |
| Anmerkungen .....                                 | 351        |
| <b>Kapitel 15: Schlank organisieren .....</b>     | <b>354</b> |
| Funktionale Organisation .....                    | 354        |
| Multifunktionalität .....                         | 355        |
| Divisionale Organisation .....                    | 357        |
| Organisationsdynamik .....                        | 359        |
| Frühe Dezentralisierung .....                     | 361        |
| Prozessorganisation .....                         | 362        |
| Zusammenfassung .....                             | 365        |
| Anmerkungen .....                                 | 366        |
| <b>Kapitel 16: Mitarbeiter inspirieren .....</b>  | <b>367</b> |
| Beschäftigung und neue Arbeitsplätze .....        | 367        |

|   |            |
|---|------------|
| Krise und Beschäftigung .....               | 371        |
| Unternehmenskultur .....                    | 373        |
| Krankenstand .....                          | 375        |
| Fluktuation .....                           | 376        |
| Mehr Arbeit als Köpfe .....                 | 379        |
| Kultur der Hochleistung .....               | 381        |
| Ländliche Standorte .....                   | 381        |
| Qualifikation und Ausbildung .....          | 385        |
| Gewinnung von Mitarbeitern .....            | 387        |
| Zusammenfassung .....                       | 390        |
| Anmerkungen .....                           | 392        |
| <br>  |            |
| <b>Kapitel 17: Effektiv führen .....</b>    | <b>394</b> |
| Die Führer der Hidden Champions .....       | 395        |
| Die neuen Führer der Hidden Champions ..... | 399        |
| Führungsstile .....                         | 400        |
| Führungsstrukturen .....                    | 402        |
| Führungskontinuität .....                   | 405        |
| Jung an die Macht .....                     | 407        |
| Die Führerinnen der Hidden Champions .....  | 409        |
| Internationalisierung der Führung .....     | 413        |
| Führungsnachfolge .....                     | 416        |
| Zusammenfassung .....                       | 420        |
| Anmerkungen .....                           | 421        |
| <br>  |            |
| <b>Sachregister .....</b>                   | <b>423</b> |
| <br>  |            |
| <b>Personenregister .....</b>               | <b>429</b> |
| <br>  |            |
| <b>Firmenregister .....</b>                 | <b>436</b> |

# Management Summary

Dieses Management Summary fasst die wichtigsten Lehren der Hidden Champions zusammen:

1. Globalia wird für Unternehmen, die sich nicht auf nationale Märkte beschränken, sondern den Weltmarkt bedienen, zu einem enormen Wachstumstreiber.
2. Die USA und Europa werden auch in 2025 die größten Märkte sein. Asien, insbesondere China, kommt als dritter Pol der Weltwirtschaft hinzu. Bis 2050 verdoppelt sich die Bevölkerung Afrikas, das damit eine immer bedeutendere Rolle in der Weltwirtschaft gewinnt, mit welchen Vorzeichen ist derzeit unklar.
3. Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum sind für den globalen Wettbewerb der Zukunft bestens gerüstet. Die Hidden Champions, von denen es hier mehr gibt als im Rest der Welt zusammen, bilden die Speerspitze beim Aufbruch nach Globalia. Selbst die große Krise haben sie mit Bravour gemeistert.
4. Die Hidden Champions sind zwar kaum bekannt, besitzen aber welt- und europaweit herausragende Marktpositionen, die sie sich durch Spitzenleistungen verdient haben. Das gilt nicht nur für etablierte, sondern auch für junge Hidden Champions, von denen in der jüngeren Vergangenheit erstaunlich viele neu entstanden sind.
5. Die äußerst ambitionösen Ziele dieser Firmen sind auf Wachstum und Marktführerschaft ausgerichtet.
6. Das Wachstum vollzieht sich eher kontinuierlich als in spektakulären Schüben und erweist sich als ziemlich stabil.
7. Marktführerschaft heißt für die Hidden Champions mehr als nur größter Marktanteil. Sie beanspruchen, Kunden, Wettbewerber und ihre Märkte durch das Setzen von Standards und Benchmarks zu »führen«.

8. Nur durch Fokussierung und Tiefe wird man Weltklasse. Die Hidden Champions fokussieren sich auf enge Märkte und schaffen durch Tiefe einzigartige Produkte. Sie beherzigen die Einsicht, dass Einzigartigkeit nur intern entstehen und nicht am Markt per Outsourcing hinzugekauft werden kann.
9. Fokussierung macht einen Markt klein. Globalisierung macht den Markt groß und ermöglicht die Realisierung ausreichender Economies of Scale. Fokussierung und Globalisierung sind deshalb die beiden unverzichtbaren Pfeiler der Hidden-Champions-Strategie.
10. Bei der Globalisierung bleiben die Hidden Champions ihrer Präferenz fürs Selbermachen treu. Sie vertreiben nicht über Dritte, sondern über eigene Tochtergesellschaften und sorgen so auch in Auslandsmärkten für direkten Kundenkontakt.
11. Die Hidden Champions pflegen intime Beziehungen zu ihren Kunden. Ihre Kundennähe ist fünfmal höher als in Großunternehmen. Selbst ihre Topmanager sind nahe an Geschäft und Kunden.
12. Hidden Champions investieren doppelt so viel wie deutsche Industrieunternehmen in Forschung & Entwicklung. Pro 1000 Mitarbeiter halten sie fünfmal so viele Patente wie Großunternehmen. Die Kosten pro Patent sind dabei um den Faktor fünf niedriger. Technologie und Kundenbedürfnissen fungieren als gleichgewichtige Antriebskräfte von Innovationen.
13. Die Hidden Champions setzen ihre Wettbewerbsvorteile mit Konsequenz am Markt durch. Ihre Überlegenheit beruht auf einer Vielzahl von Wettbewerbsvorteilen. Produktqualität steht dabei unverändert an erster Stelle. In den letzten Jahren haben sie neue, schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile in Beratung und Systemintegration geschaffen und so die Eintrittsbarrieren für neue Konkurrenten erhöht.
14. Stoßen Hidden Champions aufgrund von Marktsättigung oder hohen Marktanteilen an Wachstumsgrenzen, dann diversifizieren sie »weich« in Geschäfte, die nahe an ihren angestammten Kompetenzen liegen. Damit die neuen Geschäfte wiederum wie Hidden Champions fokussieren und globalisieren können, werden sie als eigenständige, dezentrale Einheiten organisiert.
15. Die Hidden Champions sind hoch profitabel. Ihre langjährige Umsatzrendite liegt bei mehr als dem Doppelten des Durchschnitts deutscher Unternehmen. Sie haben hohe Eigenkapitalquoten. Sie verhalten sich in finanziellen Angelegenheiten konservativ und setzen auf Selbstfinanzierung.
16. Klassische Hidden Champions sind Einprodukt-Einmarkt-Unternehmen und kommen mit schlanken funktionalen Organisationen aus. Werden

die Geschäfte oder die bedienten Märkte komplexer, so wechseln sie frühzeitig zu divisionalen Organisationsformen. So sichern sie trotz zunehmender Komplexität ihre hohe Kundennähe.

17. Hidden Champions sind Hochleistungsorganisationen. Sie achten darauf, stets mehr Arbeit als Köpfe zu haben. Sie haben in der Mitarbeiterqualifikation massiv aufgerüstet. Fluktuation und Krankenstand sind sehr niedrig. Bei der Rekrutierung stehen sie allerdings vor großen Herausforderungen, insbesondere im globalen Rahmen.
18. Die Führer der Hidden Champions zeichnen sich durch eine hohe Identität von Person und Mission, fokussierte Zielstrebigkeit, Mut, Ausdauer sowie die Fähigkeit, andere zu inspirieren, aus. Die Amtsdauer der Chefs ist mit 20 Jahren dreimal so hoch wie in Großunternehmen. Die Chefs kommen in jungen Jahren an die Spitze. Frauen spielen in der Führung von Hidden Champions bedeutende Rollen. Die Internationalisierung des Managements steht erst am Anfang und bleibt in Globalia eine der schwierigen Aufgaben.

Unbeirrt von den Managementmoden des jeweiligen Tages ziehen die Hidden Champions ihre Bahnen. Ihre Überlegenheit haben sie in der Welt von gestern vielfach unter Beweis gestellt. Wenn sie ihren Prinzipien treu bleiben, werden sie auch in Globalia, der globalisierten Welt der Zukunft, florieren. Es gibt kein Geheimrezept für ihren anhaltenden Erfolg. Es sei denn, dass sie den gesunden Menschenverstand konsequenter anwenden als andere. Dies ist so einfach und doch so schwer!

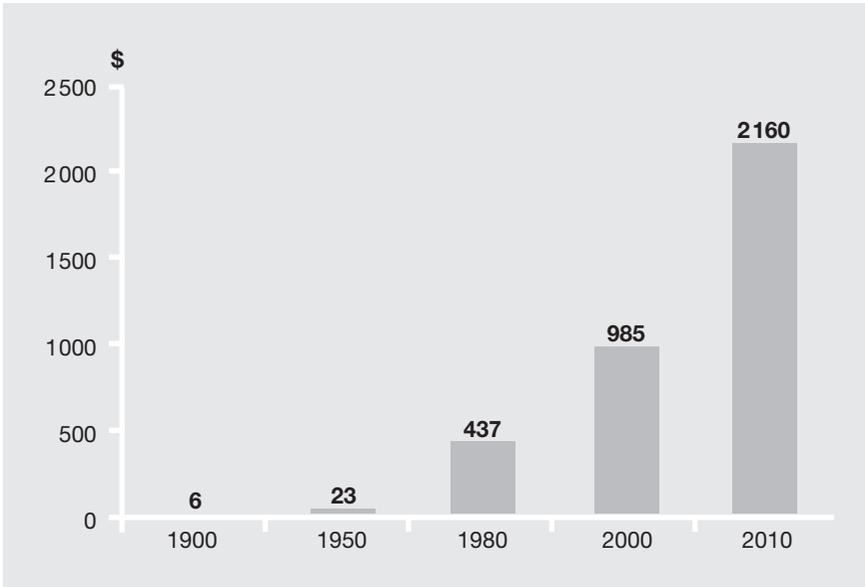
# Globalia – die Welt der Zukunft

Globalia nenne ich die globalisierte Welt der Zukunft. Wer meint, die Globalisierung sei bereits weit fortgeschritten, der irrt. Die Globalisierung hat gerade erst begonnen und nimmt weiter Fahrt auf. Die zukünftige Bedeutung der Globalisierung lässt sich schwerlich überschätzen. Fragt man sich, welcher Megatrend unser Leben in den letzten 50 Jahren am stärksten verändert hat, dann dürfte die häufigste Antwort »die Informationstechnologie« lauten. Stellt man die gleiche Frage in einigen Jahrzehnten, dann bestehen gute Chancen, dass »die Globalisierung« diese Rolle einnimmt. Dies gilt in besonderem Maße für Unternehmen im deutschsprachigen Raum und noch stärker für die Hidden Champions, unsere wenig bekannten Weltmarktführer. Davon gibt es in Deutschland und im deutschsprachigen Raum mehr als im Rest der Welt zusammen. Die Hidden Champions haben bereits ein gutes Stück auf dem Weg zur Globalisierung zurückgelegt. Die meisten von ihnen stehen nicht am Anfang, sondern befinden sich entschlossen auf dem Vormarsch nach Globalia. Dort locken ungeheure Chancen, aber die Gangart wird schwieriger, denn die Konkurrenten, nicht zuletzt neue Wettbewerber aus Schwellenländern, greifen an und holen schnell auf.

## Wachstumsmotor Globalisierung

Man kann sagen, dass die Globalisierung vor wenigen Jahren begonnen und sich zunehmend beschleunigt hat. Ein besonders aussagekräftiger Indikator der Globalisierung sind die Weltexporte pro Kopf der Weltbevölkerung. Betrachtet man diese Kennzahl seit 1900, so zeigt sich eine deutliche Beschleunigung in den letzten Jahrzehnten. Abbildung 1.1 veranschaulicht die Hypothese der sich beschleunigenden Globalisierung. Die Dynamik haben die Hidden Champions frühzeitig als Chance verstanden und genutzt.

Abb. 1.1: Weltexporte pro Kopf der Weltbevölkerung 1900 bis 2010



Ausgehend von dem niedrigen Niveau von 6 Dollar im Jahre 1900 wurden 50 Jahre für eine Vervierfachung benötigt. Die beiden Weltkriege zerstörten die internationalen Handelsstrukturen und warfen die Entwicklung der Exporte um Jahrzehnte zurück. In den nächsten 30 Jahren bis 1980 gab es ein sehr starkes Wachstum. Die nächste Verdoppelung auf knapp 1000 Dollar brauchte dann nur noch 20 Jahre, und im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts haben sich die Weltexporte pro Kopf trotz des bereits hohen Niveaus erneut mehr als verdoppelt.

In absoluten Zahlen bedeutet diese Entwicklung einen Anstieg des internationalen Güterausstausches von 9,9 Milliarden Dollar im Jahre 1900 (damals lag die Weltbevölkerung bei 1,65 Milliarden Menschen) auf 15238 Milliarden Dollar in 2010 (Weltbevölkerung 2010: 6,7 Milliarden Menschen). Der internationale Güterausstausch ist heute also mehr als 1500-mal so hoch wie vor 100 Jahren. Dabei sind Direktinvestitionen und Dienstleistungsexporte (z.B. Finanzdienstleistungen, Softwareentwicklung oder Callcenter in Indien) nicht eingerechnet. Vermutlich würde sich das Wachstum durch deren Einbeziehung nochmals verdoppeln. Andere Indikatoren der Globalisierung sind in den letzten 30 Jahren sogar stärker gewachsen als die Exporte. Dazu zählen beispielsweise die grenzüberschreitenden Finanztransaktionen, die sich allein seit 1980 mehr als verneunfacht haben, oder die Zahl internationaler Touristen, die heute sechsmal höher ist als 1980.<sup>1</sup>

Selbst die seit 2007 einsetzende Krise mit einem dramatischen Einbruch der Weltexporte von 22 % im Jahr 2009 hat den positiven Trend nicht gebrochen. Das heißt, wir können mit einem weiterhin starken und stetigen Anstieg des Welthandels rechnen. In einer Studie von Ernst & Young aus dem Jahr 2012 heißt es: »Die Krise hält die Globalisierung nicht auf.«<sup>2</sup> Unternehmen wie die Hidden Champions, die in diesem sich beschleunigenden Zug nach Globalia aktiv mitreisen, beziehen daraus einen starken Schub für ihr eigenes Wachstum. Die Globalisierung ist für sie der Wachstumstreiber par excellence und wird es auf Jahre bleiben.

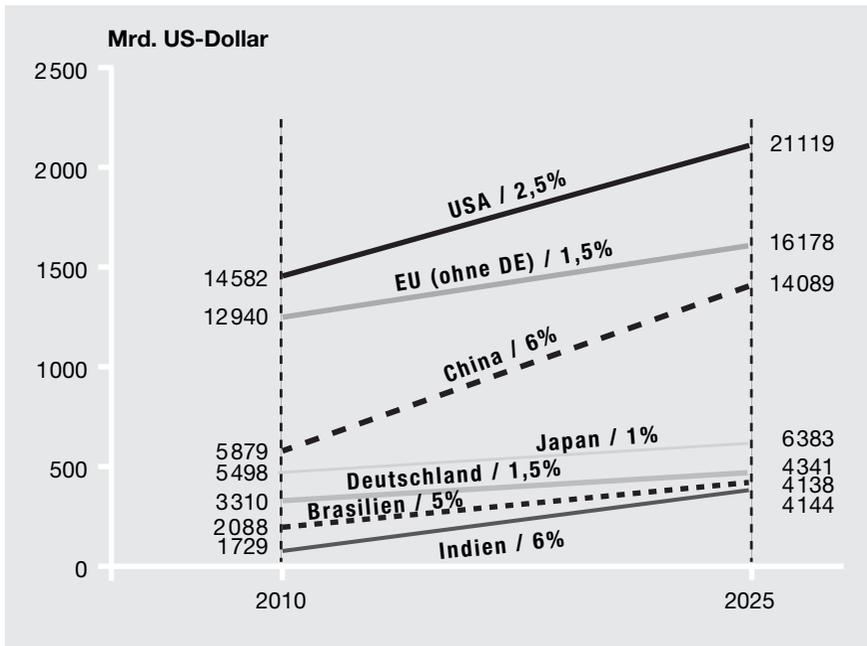
## Wo spielt die Musik in Globalia?

Seit dem spektakulären Aufstieg Chinas und weiterer Schwellenländer neigen Presse und Öffentlichkeit zu der Auffassung, dass die globale Musik der Zukunft vor allem in Asien spiele. Das ist jedoch nur teilweise richtig, wie eine differenziertere Analyse zeigt. In Abbildung 1.2 stellen wir mögliche Entwicklungen der Bruttoinlandsprodukte für ausgewählte Länder bis zum Jahr 2025 dar. Für China und Indien nehmen wir jährliche Wachstumsraten von 6 %, für Brasilien von 5 % an. Das sind über einen so langen Zeitraum ausgesprochen hohe Raten. Für die USA gehen wir von 2,5 %, für die EU (ohne Deutschland) von 1,5 % aus. Für Deutschland, das wir getrennt ausweisen, nehmen wir 1,5 % und für Japan 1 % Wachstum pro Jahr an. Diese Wachstumsannahmen stützen sich sowohl auf den »Global Economic Outlook 2012« des Conference Boards als auch den Report »World Order in 2050«. Es sei darauf hingewiesen, dass langfristige Prognosen des Bruttoinlandsprodukts gewagt sind. Hier geht es primär darum, eine wahrscheinliche Entwicklung im Kontext der globalen Ökonomie zu zeigen, nicht um eine möglichst treffsichere Prognose.

Die Abbildung 1.2 enthält einige deutliche Botschaften:

- Auch im Jahr 2025 werden die USA noch die globale Nummer 1 sein.
- Als einzelnes Land wird China zur klaren Nummer 2 in der Welt.
- Selbst ohne Deutschland ist die EU in 2025 immer noch größer als China, inklusive Deutschland erreicht sie etwa das BIP der USA.
- Japan bleibt Nummer 4.
- Deutschland, Indien und Brasilien liegen in 2025 nahe beieinander.
- Der Abstand zwischen China und Indien bleibt nicht nur groß, sondern nimmt in absoluten Zahlen sogar zu. Selbst wenn man für Indien eine Wachstumsrate von 8 % annimmt, wird es in diesem Zeitraum nicht zu China aufschließen.

**Abb. 1.2: Bruttoinlandsprodukte für ausgewählte Länder und Regionen in 2010 und 2025**



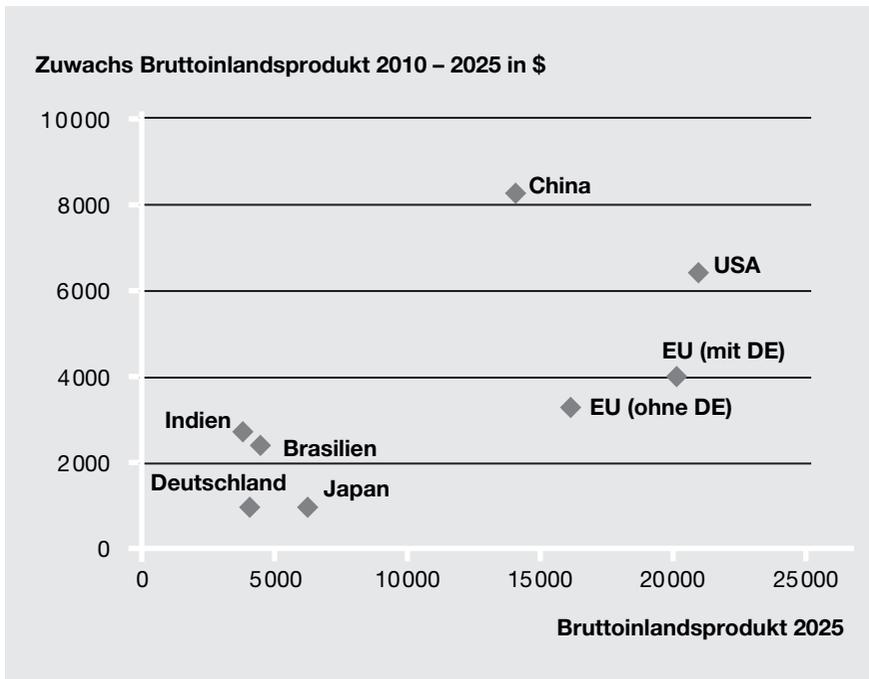
Die globale Musik im Jahr 2025 wird also nach wie vor sehr stark in den USA und in Europa spielen. Im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit der USA kommen Michael Porter und Jan Rivkin in einer Analyse zu folgendem Urteil: »The United States remains the world’s most productive large economy and its largest market for sophisticated goods and services, which stimulates innovation and acts as a magnet for investment.«<sup>3</sup>

Aber China kommt als sehr wichtiger dritter Spieler hinzu. Aus der bipolaren Bühne USA–Europa wird eine tripolare mit China als drittem Pol. Man beachte, dass diese Tripolarität nicht mit der von Ken-Ichi Ohmae in den 1980er Jahren propagierten »Triade« identisch ist. Ohmae sah in seinem seinerzeit viel beachteten Buch *Macht der Triade* Japan als dritten Pol neben Amerika und Europa.<sup>4</sup> Walter Russell Mead sprach im gleichen Sinn von der »Trilateral Era«.<sup>5</sup> Doch Japan hat aufgrund seiner Stagnation in den letzten 20 Jahren an Gewicht verloren. Dieser Trend dürfte sich fortsetzen. Auch Europa verliert an internationaler Bedeutung. Man kann auch von einer multipolaren Welt des Jahres 2025 sprechen, wobei neue Pole wie Brasilien und Indien aber ein deutlich geringeres Gewicht haben als die USA, die EU und China.<sup>6</sup> Die Abbildung macht zudem deutlich, dass Deutschland

auch im Jahr 2025 noch in der Weltliga spielen wird, ob auf dem 5. oder 6. Platz ist dabei unwesentlich. Während sich die absoluten Bruttoinlandsprodukte stark verändern, bleiben die Verschiebungen in den Rangplätzen in den nächsten Jahren also eher gering.

Es ist hilfreich, diese absoluten und rangmäßigen Positionen der einzelnen Länder zu verstehen. Bei der Auswahl und Bearbeitung von Märkten geht es jedoch nicht nur um die Marktgröße, die wir durch das Bruttoinlandsprodukt messen, sondern genauso wichtig ist das Wachstum eines Marktes. Marktanteile lassen sich bekanntlich leichter in wachsenden als in stagnierenden Märkten gewinnen. Deshalb sollte man sowohl die Marktgröße als auch das Marktwachstum betrachten. Dies tun wir in Abbildung 1.3:

**Abb. 1.3: Bruttoinlandsprodukte 2025 und deren Zuwächse 2010 bis 2025**



Auch diese Betrachtung führt zu wichtigen Erkenntnissen:

- China hat den mit Abstand größten Zuwachs. Das ist nicht überraschend.
- Aber die USA liegen im Zuwachs des BIP an zweiter Stelle und deutlich vor Indien und Brasilien. Das Startniveau spielt eben eine große Rolle, die ausschließliche Betrachtung von Wachstumsraten kann leicht in die Irre führen.

- Auch die EU weist einen beachtlichen Zuwachs auf, der ebenfalls über demjenigen von Indien und Brasilien liegt.

Zusammenfassend kommen wir zu dem Schluss, dass die Hidden Champions – und deutsche Unternehmen generell – zwei Prioritäten verfolgen müssen. Die erste Priorität ist dabei die Sicherung der Marktpositionen in den hochentwickelten Märkten Europas und Amerikas. Das alleine ist bereits eine große Herausforderung, denn viele deutsche Hidden Champions haben heute in den USA nicht so hohe Marktanteile wie in der übrigen Welt. Amerika bleibt in Zukunft ein enorm wichtiger Markt, nicht nur wegen seiner Größe, sondern auch wegen des absolut hohen Zuwachses. Als zweite Priorität ist der Aufbau von starken Marktpositionen vor allem in China und nachfolgend in Indien und Brasilien zu nennen. Das ist ziemlich viel auf einmal beziehungsweise in wenigen Jahren. Und dabei haben wir bei dieser quantitativen Analyse weitere Wachstumsregionen wie ASEAN, Afrika und Osteuropa/Russland zunächst noch nicht einbezogen. Weiter unten werden wir uns diesen im Rahmen einer stärker qualitativ orientierten Betrachtung zuwenden.

Unsere Befunde, dass die globale Musik selbst in 2025 noch primär in Europa und Amerika spielen wird, setzen wir bewusst gegen die weitverbreitete Mode, die Zukunft ausschließlich in Asien und anderen Schwellenländern zu sehen.<sup>7</sup> Populäre Aussagen wie diejenige, dass die »Schwellenländer die nächste Welle der Globalisierung vorantreiben«<sup>8</sup>, geben nur einen Teil der Wahrheit wieder. Auch Europa und die USA werden weiterhin entscheidend zum Wachstum Globalias beitragen. Abschließend sei daran erinnert, dass unsere Schlussfolgerungen von den Annahmen zu den Wachstumsraten abhängen. Fallen diese radikal anders aus, dann wird sich die Welt in 2025 entsprechend anders darstellen. Die Abweichungen von unseren Annahmen dürften sich jedoch in Grenzen halten, sodass die Aussagen in der Tendenz gültig bleiben dürften. Es sei ebenfalls betont, dass es sich hier um eine gesamtwirtschaftliche und keine branchenbezogene Analyse handelt. Für einzelne Branchen können die Entwicklungen total anders ausfallen. Schon heute ist China und nicht die USA für manche Produkte der größte Markt. Beispiele dazu folgen später.

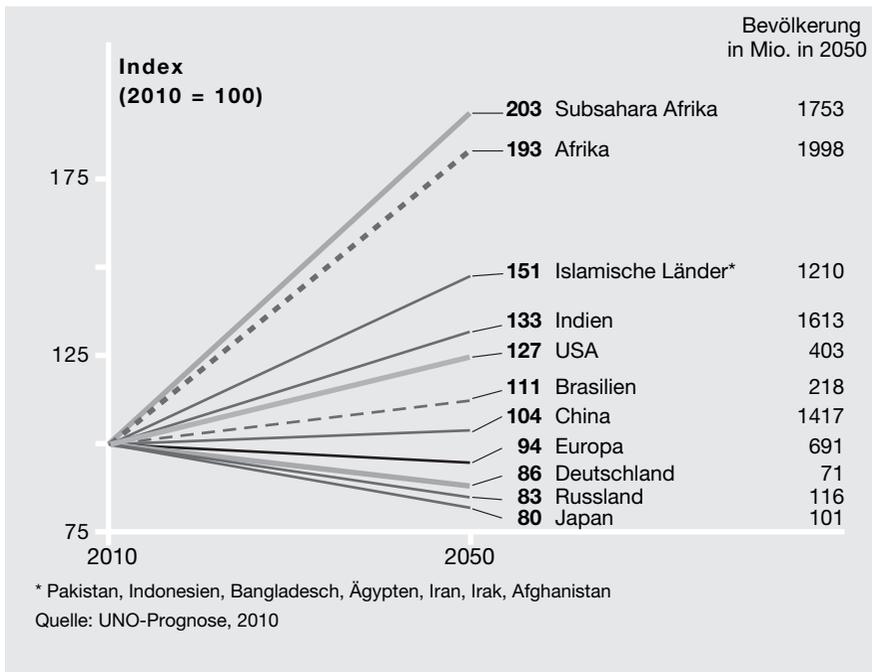
## **Bevölkerungsdynamik in Globalia**

Das Bruttoinlandsprodukt und dessen Zuwachs sind kurz- und mittelfristig die wichtigsten Indikatoren der Marktattraktivität. Je längerfristiger der Be-

trachtungszeitraum jedoch wird, desto größeres Gewicht gewinnt die Bevölkerungsentwicklung. Hocheinkommensländer mit schrumpfender Bevölkerung offerieren langfristig keine günstigen Aussichten. Wächst hingegen die Bevölkerung und steigen die Pro-Kopf-Einkommen, dann gibt es gleich zwei Wachstumstreiber.

Abbildung 1.4 zeigt die Bevölkerungsentwicklung für wichtige Regionen und Länder zwischen 2010 und 2050. Hier legen wir einen wesentlich längeren Zeithorizont als beim Bruttoinlandsprodukt zugrunde. Es handelt sich um die Zahlen der offiziellen Prognose der UNO. Zum Zwecke einer einfachen Vergleichbarkeit der Veränderungen wurde der Index für 2010 auf 100 gesetzt.

**Abb. 1.4: Bevölkerungsentwicklung von 2010 bis 2050 für ausgewählte Regionen**



Auch hier treffen wir auf Überraschungen. So findet der stärkste Bevölkerungszuwachs der nächsten Jahrzehnte nicht in Asien, sondern in Afrika statt. Die Bevölkerung Afrikas wird laut UNO-Prognose von 1,03 Milliarden in 2010 auf 1,99 Milliarden in 2050 wachsen. Der Zuwachs von 960 Millionen ist fast so groß wie der Zuwachs im absolut viel größeren Asien

von 1,07 Milliarden. Der Anteil Asiens an der Weltbevölkerung wird in den nächsten 40 Jahren von 60 auf 57 % zurückgehen, der Anteil Afrikas hingegen von 15 auf 22 % steigen. Manche Firmen, die heute schon auf Afrika setzen, werden gelegentlich nicht ganz ernst genommen. Es könnte sein, dass sie längerfristig genau richtig liegen – vorausgesetzt, Afrika entwickelt sich auch in wirtschaftlicher Hinsicht positiv.

Ähnlich wie Afrika, allerdings etwas weniger stark, werden die großen islamischen Länder Pakistan, Indonesien, Bangladesch, Ägypten, Iran, Irak und Afghanistan wachsen. Diese Länder haben in 2010 eine Bevölkerung von 799 Millionen. Sie wird bis 2050 um 51 % auf 1,21 Milliarden steigen.

Mancher Leser mag überrascht sein, dass die Bevölkerung Indiens weit weniger stark zunimmt als die Afrikas und der islamischen Länder. Dahinter steht dennoch ein absoluter Zuwachs von rund 400 Millionen Menschen. Erstaunlich ist zudem, dass die USA prozentual ähnlich stark wachsen wie Indien und dass die Bevölkerung Brasiliens in den nächsten 40 Jahren nur noch um 11 % wächst. Am geringsten verändert sich die Bevölkerungszahl bis 2050 in China.

Schrumpfen werden die Bevölkerungszahlen in Europa und noch stärker in Russland und in Japan. Bei Betrachtung der reinen Bevölkerungszahl wird eine dramatische Veränderung nicht sichtbar: die Verschiebung der Alterskohorten, also das Älterwerden der Bevölkerung. Dieses Phänomen ist allseits bekannt, die Auswirkungen dramatisch. Es würde hier zu weit führen, statistische Details darzustellen.

Der frühere australische Premierminister Paul Keating liefert eine Interpretation des Globalisierungsprozesses, die im Kontext der Bevölkerungsdynamik aufschlussreich ist. Über zwei Jahrhunderte habe die Produktivität des Westens die traditionelle Verbindung von Bevölkerung und Bruttoinlandsprodukt außer Kraft gesetzt. Die Globalisierung verteile die Produktivität wieder gleichmäßiger, woraus den bevölkerungsstarken Ländern ein Vorteil erwachse. Insofern kehre die Welt zu einer größeren Gerechtigkeit und Fairness zurück.<sup>9</sup>

Neben dem absoluten Wachstum der Bevölkerung werden Wanderungen in den nächsten Jahrzehnten bestimmend. Die Zahl der internationalen Flüchtlinge ist seit 1980 um das Fünffache gestiegen.<sup>10</sup> Nach einer Gallup-Studie aus dem Jahr 2012 wünschen 1,1 Milliarden Menschen, das sind ein Viertel aller Erwachsenen, zumindest temporär in ein anderes Land zu ziehen, um dort Arbeit und bessere Lebensbedingungen zu finden. 630 Millionen würden gerne permanent in ein anderes Land auswandern.<sup>11</sup> Zusammenfassend zur globalen Bevölkerungsdynamik halten wir fest, dass die Weltbevölkerung nicht nur von heute 7 Milliarden bis zum Jahr 2050 um

2,24 Milliarden auf mehr als 9 Milliarden Menschen wächst, sondern dass dieses Bevölkerungswachstum regional extrem ungleich verteilt ist und massive Wanderungsbewegungen zu erwarten sind.

Mittelständischen Unternehmen, insbesondere solchen vom Hidden-Champions-Typ, fallen für diese Veränderungsprozesse wichtige Aufgaben zu. Hidden Champions aus den hochentwickelnden Regionen spielen bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze in den Schwellenländern eine Schlüsselrolle. Sie bilden junge Menschen aus, transferieren Know-how und verlagern ganze Wertschöpfungsketten, inklusive Forschung und Entwicklung, in weniger entwickelte Länder. Natürlich tun sie dies nicht aus Altruismus, sondern um die sich dort bietenden Geschäftschancen zu nutzen. Gleichzeitig entstehen in den Entwicklungsländern selbst neue Mittelständler, von denen hoffentlich viele Hidden Champions werden. Jedenfalls gilt das schon für China und Osteuropa.<sup>12</sup> Mehr und mehr Schwellenländer erkennen, dass sie nicht allein auf Großunternehmen setzen dürfen, sondern die Entwicklung eines Mittelstands ein für sie besserer und sogar unverzichtbarer Weg ist.

## Zukünftige Märkte

Nachdem wir Globalia, die globalisierte Welt der Zukunft, anhand der groben Aggregate Bruttoinlandsprodukt und Bevölkerung skizziert haben, lohnt es sich, einzelne Märkte der Zukunft näher zu betrachten. Wo stehen sie und wie werden sie sich weiterentwickeln? Welche Chancen bieten sie den Hidden Champions?

### China und Indien

Bei Asien denkt man heute vor allem an China und Indien. Mit rund 2,6 Milliarden Menschen stellen diese beiden Länder 62 % der Bevölkerung Asiens, die bei 4,2 Milliarden liegt. China und Indien werden wegen ihrer ähnlichen Bevölkerungszahlen gerne in einem Zug genannt und als ähnlich angesehen. Doch wie schon in den Abbildungen 1.2 und 1.3 deutlich wurde, ist das eine grobe Fehlwahrnehmung. Im Hinblick auf ihre Rolle in der Weltwirtschaft, ihren Entwicklungsstand und ihre Gesellschaften sind diese beiden Länder äußerst verschieden. Das Über-einen-Kamm-Scheren rührt offenbar aus der Ähnlichkeit von Bevölkerungszahl und Wachstumsraten. Doch das sind auch schon die wichtigsten Parallelen. Man könnte sogar be-

haupten, dass China und Indien vor 35 Jahren wirtschaftlich ähnlicher waren als heute. In den siebziger Jahren lag das Pro-Kopf-Einkommen in beiden Ländern auf vergleichbarem Niveau. Seitdem hat es sich in China etwa verneunfacht, in Indien hingegen nur versechsfacht. Per 2010 übertrifft das chinesische Bruttoinlandsprodukt pro Kopf mit 4382 Dollar das indische, das nur 1632 Dollar erreicht, um mehr als das Zweieinhalbfache. Aber holt Indien nicht auf? Nicht wirklich! Oder: Zumindest bisher nicht! Von 2000 bis 2010 hat sich der Abstand sogar vergrößert, und zwar sowohl prozentual als auch absolut. In jedem einzelnen dieser Jahre war die reale Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts in China höher als in Indien. In den letzten Jahren hat sich sogar der prozentuale Abstand im Bruttoinlandsprodukt pro Kopf erhöht. Und wie Abbildung 1.2 zeigte, wird sich diese Tendenz im nächsten Jahrzehnt fortsetzen, es sei denn, China fällt im Wachstum stark zurück und Indien erreicht deutlich höhere Wachstumsraten.

In Indien ist die Armut nach wie vor ein großes Problem. Nach einem von der »Oxford Poverty and Development Initiative« in Zusammenarbeit mit der UNO im Jahr 2010 neu entwickelten Indikator für Armut gibt es in acht indischen Staaten (von insgesamt 28 Bundesstaaten) mehr Arme als in allen 26 afrikanischen Ländern zusammen.<sup>13</sup> Die Zahl der unterernährten Menschen in Indien ist weiterhin im Ansteigen begriffen.<sup>14</sup> Widersprüchlich ist zudem der Zugang zu moderner Infrastruktur. So heißt es »more Indians have access to cell phones than to toilets«.<sup>15</sup>

Aber ist Indien nicht das Software- und IT-Kompetenzzentrum der Zukunft? Auch diesen Aspekt muss man, zumindest heute noch, realistisch beurteilen. Von den 524 Millionen Indern, die überhaupt Arbeit haben, sind lediglich 2,2 Millionen, also 0,4 %, in der Informationstechnologie beschäftigt. Insgesamt arbeiten 93 % der Inder außerhalb der formalen Wirtschaft.<sup>16</sup>

Eklatant sind auch die Unterschiede im Außenhandel. China exportierte 2010 Waren im Wert von 1578 Milliarden Dollar und belegte damit Rang 1 der Exportnationen. Indiens Exporte erreichten in 2010 mit 220 Milliarden Dollar weniger als ein Siebtel des chinesischen Wertes. Während China einen positiven Handelsbilanzsaldo von 182 Milliarden Dollar aufweist, liegt Indien mit 48 Milliarden Dollar im Minus. Diese Zahlen zeigen, dass beide Länder völlig unterschiedlich in die Weltwirtschaft integriert sind. Selbst die Berücksichtigung der indischen Dienstleistungsexporte ändert dieses Bild nicht wesentlich.

Ganz anders sieht es bei der Altersstruktur der Bevölkerung aus. China hat knapp 1,35 und Indien hat 1,2 Milliarden Menschen. Doch in Indien sind circa 31 %, also 370 Millionen Menschen, unter 15 Jahren alt, in China »nur« 260 Millionen, also rund 19 % der Gesamtbevölkerung. China altert

rapide. Indien ist jung. In wenigen Jahrzehnten wird Indien mehr Menschen haben als China. Im Hinblick auf die Bevölkerung ist Indien der Markt der Zukunft, nicht China.

Doch die Unterschiede in den sozialen Gegebenheiten und den Humanressourcen gehen tiefer. Die Einkommensdifferenzen sind in China deutlich ausgeprägter als in Indien. China hat einen Gini-Index von 46,9, Indien einen solchen von 36,8, zum Vergleich: Deutschland liegt bei 28,3.<sup>17</sup> Extreme Einkommensdiskrepanzen beinhalten mehr sozialen Sprengstoff als absolut niedrige Einkommen, die nicht mit einer sehr starken Ungleichverteilung einhergehen. Ein Problem liegt auch darin, dass China bisher kein ausreichendes System zur Alterssicherung hat. Das gilt natürlich erst recht für Indien.

Sehr groß sind die Unterschiede zwischen den beiden Ländern beim Bildungsstand. Nur 17 % der Chinesen sind Analphabeten, hingegen 40 % aller Inder. Umgekehrt dürfte Indien in der Top-Universitätsausbildung die Nase vorne haben. Die sieben Indian Institutes of Technology entlassen pro Jahr etwa 4 000 »Bachelors of Technology«, die aus 200 000 Bewerbern ausgesucht wurden. Viele dieser Absolventen gehen nach Amerika und füllen dort die Pipeline für den akademischen Nachwuchs. In Feldern wie Operations Research, Statistik, Finanz oder Marketing dürften heute etwa ein Drittel aller amerikanischen Professoren indischer Abstammung sein. Indien ist ein Großlieferant von intellektuellem Kapital mit Weltklasseniveau. Das hat zwangsläufig eine Kehrseite, auf die das folgende Zitat eindrücklich hinweist: »India trumpets its remarkable achievements, yet seems in danger of losing the very bright, multilingual global souls who may, in fact, be its single best hope.«<sup>18</sup> Für die internationale Talentgewinnung sowie die zukünftige Ansiedlung von Forschungs- und Entwicklungszentren hat das intellektuelle Kapital Indiens schon heute große Bedeutung. Das zeichnet sich bereits in vielen aktuellen Fällen ab, wie Beispiele aus der IT- und der Automobilindustrie, dem Maschinenbau oder der Windenergie zeigen. Doch auch in China siedeln zahlreiche deutsche Unternehmen, darunter viele Hidden Champions, neue Forschungs- und Entwicklungszentren an.

Umgekehrt hat China beim Ausbau einer modernen Infrastruktur einen riesigen Vorsprung. Die in der Architektur futuristischsten Städte der Welt findet man heute in China – Peking nach den Olympischen Spielen 2008, Shanghai nach der Expo 2010. Diese Städte sind zu Leuchttürmen moderner Infrastruktur geworden. Das ist weithin bekannt. Ins Staunen kommt man aber auch immer wieder, wenn man in China eine der über 50 Städte mit mehr als einer Million Einwohnern besucht. Diese Städte sind – zumindest in den Zentren – oft gleichermaßen modern wie die Megacities. Außerdem

verfügt China über ein weit ausgebautes Netz an Highways/Autobahnen und Hochgeschwindigkeitsstrecken. Der weltweit bisher einzige Transrapid im Regelbetrieb – der Shanghai Maglev Train (SMT) – verkehrt zwischen Shanghai und dem Flughafen Pudong mit einer Maximalgeschwindigkeit von 432 km/h. Da Hidden Champions stark im Hightechbereich engagiert sind, haben solche Entwicklungen für sie hohe Bedeutung.

Führende indische Ballungszentren wie Mumbai (Bombay), Chennai (Madras) oder Bengaluru (Bangalore) stehen hingegen kurz vor dem Verkehrskollaps. Der Mangel an modernen Autobahnen/Highways und Zugverbindungen erschwert das Leben in diesen Städten auf eine fast unerträgliche Weise. Nicht nur große Infrastrukturprojekte, sondern auch private Großinvestitionen sind von dieser Lähmung betroffen. So verhinderten im Herbst 2008 lokale Proteste die Inbetriebnahme der Produktionsstätte für das Billigauto Tata Nano. Tata, einer der führenden indischen Konzerne, musste die vor der Fertigstellung stehende Fabrik wieder abreißen und in einem anderen Staat neu bauen. Diese Vorfälle führten zu einer erheblichen Verzögerung bei der Markteinführung des Nano.

Schaut man sich die Unternehmensszene an, so fällt auf, dass mehr indische Großunternehmen international bekannt sind als chinesische. Zum einen gibt es in Indien sehr große Konglomerate wie Tata oder Reliance. Tata beispielsweise erzielte 2010 einen Umsatz von über 83 Milliarden Dollar und hat 424 000 Beschäftigte. In einer weltweiten Studie zur Reputation von Unternehmen landete Tata auf einem hervorragenden elften Platz, der Chairman Ratan Tata ist einer der international bekanntesten Topmanager. Noch bekannter dürfte der indischstämmige Lakshmi Mittal sein, der Arcelor-Mittal, den größten Stahlhersteller der Welt, führt. Weltunternehmen sind auch die indischen IT-Dienstleister Infosys, Wipro oder Tata Consultancy Services, die jeweils über 100 000 Mitarbeiter beschäftigen. Im Verhältnis dazu gibt es relativ wenige chinesische Firmen, die sich im Bekanntheitsgrad und in der Reputation einen hohen Rang im Weltmaßstab erkämpft haben. Dazu zählen Haier bei elektrischen Haushaltsgeräten, Lenovo bei Computern sowie Huawei und ZTE bei Telekommunikationsausrüstungen. Wenn man von den riesigen Staatsunternehmen und vor allem landesintern aktiven Firmen wie China Mobile, Post, Banken etc. absieht, dann ist die internationale Aktivität Chinas stark durch Mittelständler geprägt. So stammen 68 % aller chinesischen Exporte von Firmen mit weniger als 2 000 Mitarbeitern.<sup>19</sup> China hat insofern eine gewisse Strukturähnlichkeit mit Deutschland.

Große Differenzen sind auch bei der Präsenz ausländischer Investoren in China und Indien erkennbar. Die Big Players sind heutzutage überall anzu-

treffen. Bei international aktiven Mittelständlern und insbesondere den Hidden Champions gibt es derzeit noch eine deutlich stärkere Präsenz in China. Manche Unternehmen sind sogar entschlossen, China zu ihrem zweiten Heimatmarkt zu machen, und handeln entsprechend. Ein besonders prominentes Beispiel ist Danfoss, der dänische Weltmarktführer für Kälteregelungstechnik mit einem Umsatz von circa 4,24 Milliarden Euro in 2010. CEO Jørgen M. Clausen erklärt und wiederholt beständig: »China will be our second home market.« Clausen tut alles, um diese Vision Realität werden zu lassen. Dabei treibt ihn sein Ehrgeiz weiter voran: »We're growing by around 35 % in China and we're making good money, but are we doing enough?« So hat er sogar das dänische Königspaar in China zum Einsatz gebracht und die Chinesen damit mächtig beeindruckt. Für Phoenix Contact, den ostwestfälischen Interface-Hidden-Champion, ist China nach den Worten von Geschäftsführer Frank Stührenberg »der zweitgrößte Markt nach Deutschland und vor den Vereinigten Staaten«.

Ebenso spricht Volvo-CEO Stefan Jacoby nach der Übernahme durch den chinesischen Autohersteller Geely von »China als zweitem Heimatmarkt«. Auch der Premium-Autohersteller Audi erklärte China schon früh zu seinem zweiten Heimatmarkt. Die Volkswagen-Gruppe verkaufte im Jahre 2011 in China 2,26 Millionen Fahrzeuge, das waren fast 28 % der in aller Welt von VW verkauften 8,16 Millionen Autos. Sowohl für die Volkswagen-Gruppe als auch für Audi war China in 2011 erstmals der größte Absatzmarkt der Welt.<sup>20</sup> Selbst für einen Nischenanbieter wie Porsche wurde China nach den USA in 2012 zum zweitgrößten Markt der Welt.<sup>21</sup> Getrag, ein führender Getriebehersteller, will den Umsatz in China von 276 Millionen Euro im Jahr 2011 auf eine Milliarde in 2016 steigern.<sup>22</sup> Und die Relationen werden sich weiter zugunsten Chinas verschieben. Bis 2015 soll die Kapazität der chinesischen Autofabriken auf 37 Millionen Fahrzeuge pro Jahr steigen. Zum Vergleich: In Europa werden derzeit 13 Millionen Autos verkauft.<sup>23</sup> Deutlich konservativer fällt die Schätzung des Autoexperten Ferdinand Dudenhöffer aus. Er erwartet für 2015 in China einen Absatz von 15 Millionen (USA 15,9) und für 2025 von 28 Millionen (USA 17) Fahrzeugen.<sup>24</sup> Diese Diskrepanzen deuten an, dass sich solche Entwicklungen nur mit großer Unsicherheit prognostizieren lassen.

Gerade auch bei Luxusprodukten nimmt die Bedeutung des chinesischen Marktes rapide zu. Im Jahr 2011 stieg der Export von Schweizer Luxusuhren nach China um 49 %, China wurde damit zum drittgrößten Markt der Welt. Der größte Markt für diese Produkte ist Hongkong, seinerseits ein Teil Chinas, noch vor den USA.<sup>25</sup> Doch der Luxusgüter-Markt wird in China weiterhin rasant wachsen, laut einer Prognose von McKinsey sogar um 18 %

pro Jahr bis 2015.<sup>26</sup> Ferdinando Beccalli-Falco, Chef von General Electric International, sagte: »Wir müssen chinesischer werden als die Chinesen.«<sup>27</sup> – vielleicht ein bisschen übertrieben, aber in der Tendenz richtig. Manche Hidden Champions nehmen das wörtlich. Die Kölner Firma Igus, Weltmarktführer bei Kunststoff-Gleitlagern und Energieketten, hat sich sogar den Satz »Der beste Chinese kommt aus Köln« markenrechtlich schützen lassen.

In vielen Sektoren hat China die USA als größten Markt überholt oder wird dies in naher Zukunft tun:<sup>28</sup>

- 2007: Stahlverbrauch, Mobiltelefone, Exporte
- 2010: Energieverbrauch, Autos, Patente
- 2014: Einzelhandelsumsatz, Importe

Oliver Wack vom Branchenverband VDMA sagt: »China ist für deutsche Maschinen- und Anlagenbauer seit 2009 der wichtigste Markt.«<sup>29</sup> Diese Chancen darf sich kein Unternehmen mit globalen Ambitionen entgehen lassen. Das gilt für große wie für mittelständische Firmen.

China bietet Hunderte von Industrieparks mit exzellenter Infrastruktur. Eine dieser Anlagen, welche ich aus eigener Erfahrung gut kenne, ist die Wujin High-Tech Industriezone in der Jiangsu-Provinz. Wujin hat zahlreiche Hidden Champions wie z.B. Bosch Rexroth (Weltmarktführer für Hydraulik), Karl Mayer (Weltmarktführer für Trikotmaschinen), Stabilus (Weltmarktführer für Gasfedern und hydraulische Schwingungsdämpfer), Mettler Toledo (Weltmarktführer für Präzisionswaagen), MAN Turbo (führendes Unternehmen für Turbomaschinen) oder Leoni (Weltmarktführer für Bordnetz-Systeme/Automobilkabel) als Investoren gewonnen. Auch die in der Nähe liegenden älteren Industriezonen Wuxi und Suzhou sind bei Hidden Champions aus dem deutschsprachigen Raum beliebt. Die Präsenz deutscher Firmen und insbesondere der Hidden Champions in China ist beeindruckend. Wir hören oft, dass China die »Fabrik der Welt« werden soll – eine Behauptung, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit als richtig erweisen dürfte. China ist der Markt der Zukunft für Zulieferindustrie, Maschinenbau und Anlagenbauer und damit für viele Hidden Champions.

Auch Indien hat viele exzellente Unternehmen anziehen können. In der Regel haben diese jedoch in Indien kleinere Niederlassungen als in China. Groz-Beckert, Weltmarktführer für Industrienadeln, eröffnete seine Fabrik in Indien bereits in den 60er-Jahren. Volkmann, ein Unternehmen der Oerlikon Saurer Gruppe und mit einem Weltmarktanteil von 35 % Marktführer für Zwirnmaschinen, ging schon 1981 ein Joint Venture in Indien ein. Marquardt, Weltmarktführer für Werkzeug- und Automobilschalter, betrat 1996 beide Märkte gleichzeitig. Hella, als führender Hersteller von Scheinwer-

fern, Hupen und Elektronik, ist seit 1959 in Indien. Nach dem Bruch mit dem Partner im Gemeinschaftsunternehmen ist Hella seit 2001 durch das Joint Venture Interdis mit der Firma Leoni mit vier Niederlassungen in Indien vertreten. Auch der Getriebespezialist Getrag hat für 2014 die Eröffnung einer Fabrik in Indien angekündigt.<sup>30</sup> Die Gewichtung verschiebt sich allmählich von China nach Indien.

Ein Hidden Champion, der Indien besondere Aufmerksamkeit widmet, ist Claas. Die Firma aus Harsewinkel in Westfalen fertigt dort bereits seit vielen Jahren Reismähdrescher für den gesamten asiatischen Raum. 2007 wurde im Norden des Landes eine zweite Mähdrescher-Fabrik eröffnet. Zudem befindet sich eine der beiden globalen Beschaffungsplattformen in Indien (die andere ist in Ungarn angesiedelt). Claas India soll den gesamten Einkauf aus Asien koordinieren. Semikron, Marktführer bei Dioden- und Thyristorhalbleitermodulen, schätzt an Indien die hervorragenden rechtlichen und wirtschaftlichen Bedingungen. Betrachtet man Indiens umfangreiches Gleisnetz, so stellt man einen engen Bezug zum österreichischen Hidden Champion Plasser & Theurer fest. Die indische Bahnverwaltung vertraut seit Gründung der dortigen (Produktions-)Niederlassung im Jahr 1966 auf Maschinen von Plasser & Theurer.

Seit geraumer Zeit erkannten neben dem produzierenden Gewerbe auch Service-Unternehmen die Chancen, welche ihnen China bietet. Die Dussmann Gruppe, eines der weltweit größten Dienstleistungsunternehmen, beschäftigt in China circa 2700 Mitarbeiter. Bereits 1999 gründete die Deutsche Messe AG die Hannover Fairs Shanghai Ltd., um Aussteller zu akquirieren sowie Handelsmessen vor Ort zu organisieren. Würth, der weltweit führende Großhändler für Montageprodukte, verfügt über 31 Gesellschaften in China, Demag Cranes über 24 Servicezentren. Der Ventilator-Hidden-Champion EBM Papst hat nach den Worten von Hans-Jochen Beilke, des Vorsitzenden der Geschäftsführung, in China 17 Vertriebsstandorte und beschäftigt dort 1400 Mitarbeiter. Im Dienstleistungssektor ist Indien China jedoch voraus und es ist unwahrscheinlich, dass sich daran in naher Zukunft viel ändern wird. In vielen Bereichen hat es Indien geschafft, sich als globales Kompetenzzentrum für Dienstleistungen zu positionieren. So gliederten viele international agierende Unternehmen administrative Funktionen nach Indien aus (insbesondere nach Bengaluru, Mumbai, Chennai). Alleine in Bengaluru haben die Deutsche Bank, SAP, Siemens und Bosch jeweils Tausende von Mitarbeitern. Die Tatsache, dass die meisten Inder die englische Sprache beherrschen, sowie die weitverbreitete Technologie-Affinität haben zu dieser bemerkenswerten Entwicklung beigetragen.

## China heißt nicht mehr billig

Chinesische Unternehmen dürften zu den schärfsten und gefährlichsten Konkurrenten der Hidden Champions werden. Diese Tendenz wird sich in den nächsten Jahren verstärken. Eine Fallstudie der chinesischen Firma Sany illustriert dies. Als ich 2010 die Betonpumpenfabrik von Sany in Changsha, der Hauptstadt der Provinz Hunan, zum ersten Mal besuchte, wurde ich überrascht. In der neuen Fabrik standen LKW-Chassis von Mercedes und Volvo aufgereiht. Auf meine Erstaunensäußerung erhielt ich die Antwort: »Wir montieren unsere Betonpumpen nur auf den besten LKWs der Welt.« Beim weiteren Rundgang durch die Fabrik sah ich dann Dieselaggregate von Deutz, Hydraulik von Bosch Rexroth und Steuerungen von Siemens. Und überall die gleichen Kommentare: »Wir verwenden nur die besten Komponenten, die es auf der Welt gibt.« Diese Einstellung scheint in China kein Einzelfall zu sein. So sagt Franz Michael Oppermann, Geschäftsführer der Gildemeister-Tochter DMG (Shanghai) Machine Tool Corporation: »Viele Kunden wollen deutsche Komponenten in den Maschinen haben.«<sup>31</sup>

Im Sommer 2011 hat Sany in Bedburg bei Köln die erste Greenfield-Fabrik eines chinesischen Unternehmens in Europa eröffnet. Auch hier fragte ich, warum man gerade den sehr teuren Standort Deutschland ausgesucht habe. Die Antwort: »Wir wollen ein Weltklasseunternehmen werden, und als solches müssen wir am besten Produktionsstandort in der Welt vertreten sein.« Im Jahr 2009 ließ Sany bei Betonpumpen den langjährigen deutschen Weltmarktführer Putzmeister, einen klassischen Hidden Champion, hinter sich. Und im Januar 2012 schlug die Nachricht wie eine Bombe ein, dass Sany Putzmeister übernimmt. Ein chinesisches Unternehmen wird mit Produkten, deren Qualität man von Chinesen bisher nicht erwartet hat, Weltmarktführer und kauft die frühere Nummer 1 aus Deutschland. Diese Strategie zielt nicht nur auf technologisches Know-how ab, sondern dient auch dem Erwerb eines bekannten Markennamens. Auf der Hannover Messe 2012 bemerkte der chinesische Regierungschef Wen Jiabao: »Wir wollen unsere Unternehmen darin unterstützen, starke Marken und Vertriebsnetze aufzubauen.«<sup>32</sup> Der Vollständigkeit halber sei hinzugefügt, dass mittlerweile ein chinesisches Unternehmen, der Telekommunikationsausrüster Huawei, die meisten Patente in der Welt anmeldet. Und seit 2012 ist China das Land, das insgesamt die meisten Patente in der Welt anmeldet.<sup>33</sup> Unsere Hidden Champions müssen sich wappnen.

Die Putzmeister-Übernahme steht keineswegs alleine da. Chinesen kaufen vermehrt Firmen in Deutschland und Europa auf. So sind die Maschinenbauer Schiess (seit 2004), Waldrich Coburg (seit 2005) und Dürrkopp Adler